



Zurück zu mir

Das Gefühl der **Selbstbestimmtheit** ist ein Motor für Karrieren. Aber wie gewinnen Manager im Alltag, wo Aktionäre, Vorstand oder das eigene Team oft die Agenda setzen, diese wichtigen Freiräume?

TEXT JENNY NIEDERSTADT



Sie wollte es noch einmal wissen: Vor zwölf Jahren wechselte Fabienne Strobl die Stelle und übernahm ihren nächsten Führungsposten – dabei hatte sie da gerade erst einen Burn-out hinter sich. Zu sehr hatte sie sich verausgabt als internationale Leiterin für das Personal bei einem Pharmaunternehmen: Über Monate hinweg konnte sie nicht schlafen, litt an chronischen Schmerzen und sah irgendwann nur noch das Negative. Schließlich ging sie für acht Wochen in eine Spezialklinik. Dort kam sie zur Ruhe, lernte, konsequenter Grenzen zu ziehen – und sich selbst mehr Raum zu geben. „Ich fühlte mich wieder im Lot“, erinnert sich die 56-Jährige heute. Deshalb sagte sie zu, als am Sitz des Konzerns der Posten für die Leitung der Talentakquise frei wurde. Und sah sich bald wieder gefangen zwischen Meetings und Präsentationen, Geschäftsreisen und Personalgesprächen, den Wünschen ihrer Mitarbeiter und den Ansprüchen der Vorgesetzten. Unter der vielen Arbeit, vor allem aber dem Gefühl, dauernd auf Abruf zu sein, litt schließlich auch ihr Privatleben. „Da wusste ich: Du musst etwas ändern.“

So wie Strobl, die ihren wahren Namen nicht veröffentlichen will, geht es vielen Managerinnen und Managern: Sie reiben sich auf im Alltagsgeschäft, ständig eingespannt zwischen den Erwartungen von Kunden und Geschäftspartnern, Team und Vorstand. Für strategische Planung und kreative Gedanken oder einfach nur für das zurückgezogene Arbeiten ohne Unterbrechungen bleibt oft kaum genug Zeit, geschweige denn für Familie und Freunde, ehrenamtliches Engagement oder ein erfüllendes Hobby – selbst über den privaten Kalender wacht häufig das Vorzimmer. Und so beschleicht viele Führungskräfte das Gefühl, kaum mehr sie selbst zu sein: Zwischen Terminmarathon und E-Mail-Flut, Jahreszielen und Aktionärsversammlung funktionieren sie nur noch als Rad im Getriebe.

Welch einen Schaden der Verlust der Selbstbestimmtheit anrichtet, ist gut erforscht: Wer vor allem die Ansprüche anderer erfüllt, droht nicht nur in Motivation und Leistung zurückzufallen, schlimmstenfalls leiden auch Seele und Gesundheit: Wirtschaftswissenschaftler der Universität von Indiana, USA, haben in einer Langzeitstudie herausgefunden, dass Menschen, die ihre Aufgaben im Job nur wenig beeinflussen können, häufiger an einer Depression erkranken und auch körperlich leiden. Sie sterben deshalb im Durchschnitt sogar früher. Speziell auf Manager fokussierte sich im ver-

gangenen Jahr ein Team der Kühne Logistics University in Hamburg: Führungskräfte erleiden demnach häufiger einen Burn-out, wenn sie in ihrer Arbeit kaum eigene Akzente setzen können. Und stattdessen von oben Aufgaben aufgebrummt bekommen, während von unten die Mitarbeiter murren – ein Gefühl der Ohnmacht stellt sich ein. Betroffen davon sei vor allem das untere und mittlere Management, sagt Studienautor Niels Van Quaquebeke. Erst in den Top-Etagen sinke das Burn-out-Risiko wieder. „Dafür sorgt das deutlich höhere Maß an Autonomie, über das die Manager dort verfügen“, so der Wirtschaftspsychologe.

Selbstbestimmung im Beruf ist ein mächtiger Hebel: Das Gefühl, die Dinge im Griff zu haben, schützt nicht nur vor mentalen Belastungen wie Stress, Angst oder Burn-out, sondern lässt Menschen zufriedener und kreativer arbeiten. „Wir alle wollen unser Schicksal in die eigene Hand nehmen, unser Können sinnvoll einbringen, mit unseren Talenten etwas erreichen und auch die Anerkennung anderer gewinnen“, betont Van Quaquebeke. „Reines Gehorchen dagegen macht uns depressiv.“ Der Mangel an Freiheit, den viele Manager in ihrem Alltag wahrnehmen, sorgt den Experten deshalb.

Mal die Perspektive wechseln

Dabei gibt es Wege aus dem Hamsterrad. Innere Klarheit und kluges Zeitmanagement erlauben es Managern, selbstbestimmter zu arbeiten. Und so warnt der Psychologe Van Quaquebeke etwa vor zu hohen Ansprüchen: Führung sei nun einmal kein Egotrip. Gewisse Zwänge gehörten zu jedem Job, für Geschäftsführer genauso wie für Kassierer. „Mancher Manager, der sich über fehlende Freiräume beschwert, sollte sich klarmachen, dass er zwar tatsächlich sehr viel arbeitet, dafür aber auch Freiheiten genießt, von denen andere Angestellte nur träumen können – und dass er damit auch noch sehr viel Geld verdient.“

Van Quaquebeke rät deshalb zum Perspektivwechsel: Neben den Belastungen sollten Führungskräfte in Gedanken auch jene Aspekte ihres Jobs auflisten, für die sie dankbar sind. Halten sich Vor- und Nachteile in etwa die Waage, lohnt es sich, gezielt für Veränderungen zu kämpfen. „Fällt das Resümee dagegen eindeutig negativ aus, kann ich immer noch kündigen: Auch dieser Gedanke verleiht eine gewisse Gelassenheit.“

Eine derart ehrliche Bestandsaufnahme empfiehlt auch Ilka Piechowiak: „Man kann sich viele Freiheiten wünschen, nur müssen sie zur eigenen Funktion im Job passen.“ Die ▶

Führungskraftstrainerin aus Seevetal bei Hamburg ist spezialisiert auf Fragen der Selbstbestimmung. Klienten fordert sie am Anfang eines Coachings stets dazu auf, sich über ihre Rolle im Unternehmen klar zu werden: Für welche Aufgaben hat mich meine Firma auf diese Position geholt – und für welche nicht? Diese Analyse helfe, übertriebene Erwartungen zu erkennen und dadurch Frustration zu verhindern.

Den Effekt kennt Piechowiak aus ihrem eigenen Berufsleben nur zu gut. Denn bevor sie über viele Jahre im Management verschiedener Unternehmen arbeitete, war sie Spitzensportlerin, spielte sieben Jahre lang in der Handballnationalmannschaft. „Natürlich hatte ich in dieser Zeit auch mal das Gefühl, ein anderer Spielzug wäre bei einem Match besser gewesen. Aber als Rechtsaußen hatte ich auf dem Spielfeld darüber nicht zu entscheiden oder Ansagen zu machen – dafür waren andere zuständig.“ Piechowiak konzentrierte sich stattdessen auf ihre eigene Leistung. Und wandte sich erst in ruhigeren Phasen mit Ideen an Trainer und Team.

Fokus auf die harten Brocken

Nach diesem Prinzip lässt sich auch manche Zumutung im Job leichter ertragen: Manager sollten zunächst prüfen, welche alltäglichen Belastungen sie hinnehmen können, rät die Trainerin. Und sich dann auf die harten Brocken konzentrieren: Wer etwa mehr Einfluss auf strategische Entscheidungen wünscht oder größere Freiheiten in der Zeitplanung, sollte dies dann selbstsicher, aber mit diplomatischem Geschick einfordern, zum Beispiel in Feedbackgesprächen mit dem Vorgesetzten oder beim Festlegen der Jahresziele.

Auch mit dem Team sind Absprachen nötig: Wer klare Grenzen zieht, etwa bei der Aufgabenverteilung oder der Frage, wann er für Mitarbeiter ansprechbar ist, macht sich vielleicht kurzzeitig unbeliebt. Im Alltag aber sorgen Führungskräfte so für mehr Transparenz. Davon profitieren beide Seiten. Pharmamanagerin Strobl musste erst lernen, sich nicht immer zuständig zu fühlen. „Ich habe früher eher hierarchisch geführt, dadurch wuchs mein Aufgabenberg aber täglich. Heute weiß ich, dass Mitarbeiter genauso gut priorisieren und entscheiden können wie ihre Vorgesetzten.“ Es brauche das richtige Maß aus dickem Fell und Rücksicht auf die eigenen Ziele, bestätigt Exportlerin Piechowiak. „So lassen sich nicht nur zusätzliche Freiräume erobern, sondern auch mehr Freude, Elan und Leichtigkeit für den Job zurückgewinnen.“

„Natürlich hatte ich auch mal das Gefühl, ein anderer Spielzug wäre besser gewesen. Aber darüber hatte ich auf dem Spielfeld nicht zu entscheiden – dafür waren andere zuständig“

ILKA PIECHOWIAK
einstige Handballspielerin, die heute Führungskräfte coacht



„Reines Gehorchen macht uns depressiv“

NIELS VAN QUAQUEBEKE
Wirtschaftspsychologe

Wie es endet, wenn diese Faktoren dauerhaft fehlen, erlebt Lars Bobach in seinen Beratungen immer wieder. Der Selbstmanagementtrainer kennt Abteilungsleiter, die sich für Stunden in ihr Büro eingeschlossen haben – weil sie beim Blick auf ihr überquellendes Mailpostfach weinend über dem Laptop zusammengebrochen waren. Oder jene Unternehmerin, die zwei Tage lang ihr Bett nicht mehr verließ: Sie hatte morgens auf ihr Handy geschaut und fühlte sich danach von ihren Terminen und Chatnachrichten so erschlagen, dass nichts mehr ging.

Solche Führungskräfte würden ihren Arbeitsalltag als Phasen andauernder Fremdbestimmung und Überforderung erleben, sagt Bobach. Gerade Frauen würden im Versuch, allen Anforderungen gerecht zu werden, regelmäßig über ihre Grenzen gehen und sich dabei selbst verlieren, sagt der Experte. In seinen Coachings fordert er Manager daher dazu auf, sich selbst wieder in den Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit zu stellen. Vor allem der Kalender sei dazu ein wichtiges Werkzeug: Führungskräfte sollten darin nicht nur Kunden, Mitarbeiter und Vorgesetzte berücksichtigen – sondern auch sich selbst. „Ich empfehle Menschen mit hohem Arbeitspensum, dort viel selbstbewusster Zeiträume für das zurückgezogene, strategische oder kreative Arbeiten zu reservieren.“ Gleiches gilt für private Termine: Wer Sport oder Spaziergänge, Verabredungen mit dem Partner, mit Freunden oder den Kinder fest einplant, setzt einen wichtigen Gegenpol zur Anspannung im Job.

Drei Stunden fürs Rennrad

Denn Phasen der Fremdbestimmung wird es danach immer noch geben. Sie werden aber ausgeglichen durch bewusst gesetzte Zeitblöcke, in denen Führungskräfte autonom agieren. Vor Kurzem erst half Bobach nach diesem Prinzip zum Beispiel einem leitenden Krankenhausarzt: Der fühlte sich zerrissen zwischen dem Wunsch, seine Patienten intensiv zu betreuen, seinem Bedürfnis, ein guter Chef zu sein, und dem Anspruch, die Erwartungen der Geschäftsführung zu erfüllen. Mittlerweile aber hat der Mediziner seinen Kalender ganz neu strukturiert: Drei Tage seiner Arbeitswoche sind heute für Patienten reserviert, einer für den Austausch mit seinem Team. Der letzte Tag bleibt ihm für Fachgespräche mit Kollegen, für Weiterbildungen oder Termine mit den Vorgesetzten. Fest geblockt sind dazwischen drei Stunden: In denen ist der Arzt jetzt jede Woche mit seinem Rennrad unterwegs.

Um solche Inseln der Autonomie zu erobern, müssten Manager in ihrem Arbeits-

alltag vor allem eines üben, sagt Bobach: das Neinsagen. Bei nervigen Pflichten und überflüssigen Terminen fällt das vielleicht noch leicht. „Aber Führungskräfte müssen auch lernen, interessante Anfragen abzulehnen, geschätzte Mitarbeiter zu enttäuschen oder zu hoch gesteckte Ziele aufzugeben.“ Letzteres gilt nicht nur für berufliche Pläne wie den erträumten Aufstieg in die Top-Etage. Sondern auch für die kleinen und großen Vorhaben im Privaten: endlich mal wieder ein Buch lesen? Einen Yogakurs buchen? Eine dreimonatige Bergtour mit den Freunden aus Teenagertagen planen? „Wer im Job voll eingespannt ist, kann nicht alles schaffen. Deshalb sollte die wenige Zeit, die bleibt, für echte Herzenswünsche reserviert sein“, sagt Bobach.

Abschied von Altlasten

Er empfiehlt, dafür eine Stop-doing-Liste zu erstellen: Welche Ziele, Wünsche oder Ansprüche spuken noch immer im Hinterkopf herum, obwohl sie sich längst als weniger wichtig oder unrealistisch herausgestellt haben? Wer hier Klarheit schafft, eröffnet sich Freiräume für die wirklich wichtigen Lebensziele. Altlasten dagegen wirken oft als stiller Vorwurf – und rauben damit Kraft.

Nach diesem Vorbild hat vor fünf Jahren auch Pharmamanagerin Strobl Bilanz gezogen. Überrascht stellte sie fest, dass ihr Macht und Status viel weniger bedeuten, als sie dachte. „Ich war wohl ein Stück weit gefangen in der Welt der immer größeren Eckbüros, der steigenden Etats und dem Stolz auf die beständig wachsende internationale Verantwortung.“ Dabei, so merkte sie schließlich, sei ihr vor allem eine gute Zusammenarbeit mit ihrem Team wichtig.

Ihren Job als Leiterin der Talentakquise des Pharmaunternehmens stellte Strobl deshalb radikal um: Ihren Mitarbeitern übertrug sie mehr Verantwortung und Freiräume, experimentierte mit agilen Methoden und Co-Leadership. „Dadurch hatte ich wieder mehr Zeit für Themen, die mir als Managerin besonders wichtig sind. Und auch mein Team arbeitete selbstbestimmter und motivierter. Vor allem aber hat es uns allen viel mehr Spaß gemacht.“

Mittlerweile ist Strobl sogar noch einen Schritt weitergegangen: Als interner Coach ihres Unternehmens hilft sie heute anderen dabei, mehr Autonomie im Job zu finden. „Ich begleite vor allem erfahrene Kollegen, schule aber auch ganze Abteilungen: Eigene Akzente will beruflich schließlich jeder setzen – denn das macht uns langfristig glücklich.“ ■

Zu 80 Prozent überzeugt? Dann: Vollgas!

KOLUMNE FRÄNZI KÜHNE



Veränderung weckt Widerstände. Deshalb braucht es Autorität, um Neues durchzusetzen. Und die Bereitschaft, auch mal ein Nein zu akzeptieren.

Immer wieder am Anfang zu stehen ist für die meisten Menschen eher frustrierend. Für mich ist es Alltag – und Leidenschaft. Diese Leidenschaft ließ mich 2020 meine Agentur TLGG verlassen. Und sie ließ mich vor zehn Monaten gemeinsam mit Boontham Temaismithi aufs Vorstandstandem steigen, um als Chief Digital Officer von Edding dafür zu sorgen, das Unternehmen auf allen Ebenen fit für die Zukunft zu machen. Auch hier stehen wir oft ganz am Anfang. Wir werden immer ganz am Anfang stehen.

Edding hat sich dafür zwar viel Potenzial aufgebaut, erschließt es bislang aber nur zögerlich. Das wiederum ist mir aus praktisch allen Unternehmen, die ich als Agenturcheffin, Beraterin, Aufsichtsrätin kennengelernt habe, vertraut: Jeder innovative Unternehmensbereich ist innovativ auf seine Weise, alle im Bewährten verharrenden Unternehmensbereiche sind einander ähnlich. Veränderung ist vielen Menschen oft erst einmal suspekt. Sie bedeutet Unsicherheit statt Gewohnheit, Risiko statt Routine. Bewährtes Business, hart erarbeitete Privilegien, die eigene Position – all das steht plötzlich auf dem Prüfstand. Dass die Botschafter dieser Veränderung oft neue Gesichter im Unternehmen sind, macht die Idee des grundsätzlich Neuen oft sogar noch suspekter.

Wie bei vielen Herausforderungen ist die Lösung: Kommunikation! Einbindung! Teilhabe! Und wie bei vielen Herausforderungen ist die Balance zwischen Partizipation und Autorität entscheidend. Nicht jeder Widerstand lässt sich auflösen, indem man alle Fragen beantwortet und versucht, jeden Funken Skepsis zu ersticken. Diese Lehre habe ich nicht nur aus der Arbeit mit Traditionsunternehmen gezogen. Auch im Herzen Kreuzbergs, in hippen Hinterhofagenturen, gab und gibt es exakt diese Widerstände, wenn Strukturen, Prozesse oder auch nur Sitzpläne verändert werden. Jede Art des partizipativen Changemanagements hat ihre Grenzen. Wenn die Energie für Zukunftsprojekte nicht zwischen endlos tagenden Projektgruppen und eigenverantwortlich das Ganze noch einmal hinterfragenden Führungskräften verbrannt werden soll, braucht es Richtungsentscheidungen.

Bei TLGG haben wir es auf eine Formel gebracht, die ich heute jedem nahelege: 80 = 100. Bedeutet: Bei 80 Prozent Einigkeit geben wir gemeinsam 100 Prozent Energie, um eine Lösung umzusetzen. Wir gestehen uns ein, dass es nie den Punkt geben wird, an dem alle absolut überzeugt sind. Aber wir fragen nicht: Welche Zweifel hast du noch? Wir fragen: Was brauchst du, um auf 80 Prozent zu kommen? Es ist illusorisch, die ganze Organisation dafür zu begeistern, dass in einigen Bereichen nun alles anders gemacht wird. Aber eine Organisation, die bei individuellen 80 Prozent Einverständnis ihre komplette Energie einsetzt, ist nicht aufzuhalten. Nicht mal durch die Zukunft. ■

FRÄNZI KÜHNE

gründete 2008 mit zwei Partnern die Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr (TLGG). 2017 sorgte sie als Deutschlands jüngste Aufsichtsrätin für Furore. Ihr Auftrag: aufs Digitale achten. Heute teilt sie sich mit einem Kollegen bei Edding den Vorstandsposten für, na klar, Digitales.